ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ταχ. Δ/νση: Βασ. Σοφίας 15, 106 74, Αθήνα
Πληροφορίες: Ι. Σπηλιωτόπουλος, Α. Ψαράκης, Νίκος Παπαηλιού
Τηλέφωνα: 210 3393396, 210 3393332, 210 3393328
Αρ.Τηλ/τυπίας: 210 3393329
Ηλ/νική Δ/νση: n.papailiou@ypesdda.gov.gr

Αθήνα, 1 Μαρτίου 2007

Αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270

Αποστολή με ηλεκτρ. ταχυδρομείο

ΠΡΟΣ :
Όπως ο Πίνακας Αποδεκτών

Θέμα : Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)

Με την παρούσα εγκύκλιο παρέχεται η μεθοδολογία για την ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις. Συνοπτικά, τα βήματα που την απαρτίζουν και παρουσιάζονται αναλυτικά στις επόμενες παραγράφους, είναι τα ακόλουθα:

1. Διαμόρφωση Στρατηγικής

I. ***Διαμόρφωση Οράματος***
II. ***Διαμόρφωση Δήλωσης Αποστολής***
III. ***Ανάλυση SWOT (Ενδοδιοικητική Ανάλυση - Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος)***
IV. ***Διαμόρφωση Στρατηγικών Επιλογών***

2. <u>**Εφαρμογή Στρατηγικής (με χρήση τεχνικής Balanced Scorecard)**</u>

I. ***Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων***
II. ***Διαμόρφωση Στρατηγικών Διασυνδέσεων***
III. ***Στοχοθεσία-Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών***
IV. ***Μετρήσεις Αποδοτικότητας & Ανατροφοδότηση***

Επισημαίνεται ότι με τη συγκεκριμένη εγκύκλιο επιχειρείται ο συσχετισμός και η ενσωμάτωση, σε ένα ευρύτερο πλαίσιο Στρατηγικής Διοίκησης σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στα άρθρα 1 & 3 του ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α', 11.2.2004), των όσων αναλύθηκαν στις με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 (***Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων***), ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 (***Μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης***) και ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 (***Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων***) εγκυκλίους του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.).

Σε ό,τι αφορά στη δομή της παρούσας εγκυκλίου, στην ενότητα Ι προσδιορίζονται οι μονάδες των Δημοσίων Οργανώσεων που είναι αρμόδιες για την υλοποίηση των ενεργειών που απαιτούνται για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης. Στην ενότητα ΙΙ παρατίθενται οι ορισμοί των βασικών εννοιών που χρησιμοποιούνται στις επόμενες παραγράφου της εγκυκλίου ενώ στην ενότητα ΙΙΙ παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία που ακολουθείται για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης. Τέλος, στην ενότητα IV παρέχονται γενικού τύπου οδηγίες αναφορικά με την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων του ν. 3230/2004.

<u>***I. Αρμόδιες Μονάδες***</u>

Σύμφωνα με το άρθρο 6, παρ. 3 του ν. 3230/2004, <u>***στα Υπουργεία και τις Περιφέρειες***</u> της χώρας, αρμόδιες να προβούν στις ενέργειες που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, είναι οι μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας, οι οποίες συνιστώνται με Προεδρικά Διατάγματα κατ' εξουσιοδότηση των παρ. 1-2 του ως άνω άρθρου και νόμου.

Επισημαίνεται ότι σε όσα Υπουργεία δεν υφίστανται μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας, καθώς και στις λοιπές Οργανώσεις του Δημόσιου Τομέα στις οποίες εφαρμόζεται το Σύστημα Στοχοθεσίας αλλά δεν προβλέπεται η σύσταση μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας (Ανεξάρτητες Αρχές, Αυτοτελείς Υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ., Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού), αρμόδιες για το Στρατηγικό Προγραμματισμό είναι οι Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού χωρίς να αποκλείεται η συνεργασία με άλλες οργανικές μονάδες της οικείας Δημόσιας Οργάνωσης, οι οποίες ασκούν συναφείς αρμοδιότητες με αυτές των μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας.

Ειδικά όσον αφορά στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού στους οποίους εφαρμόζονται οι διατάξεις περί δεικτών μέτρησης κατόπιν εκδόσεως Απόφασης του Υπουργού ΕΣ.Δ.Δ.Α., σύμφωνα με το άρθρο 8, παρ. 1 & 3 του ν. 3230/2004, αρμόδια για την υποβολή προτάσεων Στρατηγικού Προγραμματισμού είναι η υπηρεσιακή μονάδα που, με απόφαση των δημοτικών, κοινοτικών και νομαρχιακών συμβουλίων, ορίζεται ή συνιστάται για την εφαρμογή της διαδικασίας μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Επισημαίνεται ότι και πριν από την έκδοση της εν λόγω απόφασης **δεν αναιρείται**, σε καμία περίπτωση, η δυνατότητα των ανωτέρω Δημοσίων Υπηρεσιών να προβούν στην ενεργοποίηση των διατάξεων του ν.3230/2004.

ΙΙ. Επεξήγηση Εννοιών

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι όροι που χρησιμοποιούνται στις επόμενες παραγράφους της παρούσας εγκυκλίου είναι σαφείς και κατανοητοί, παρατίθεται κατάλογος των σχετικών ορισμών:

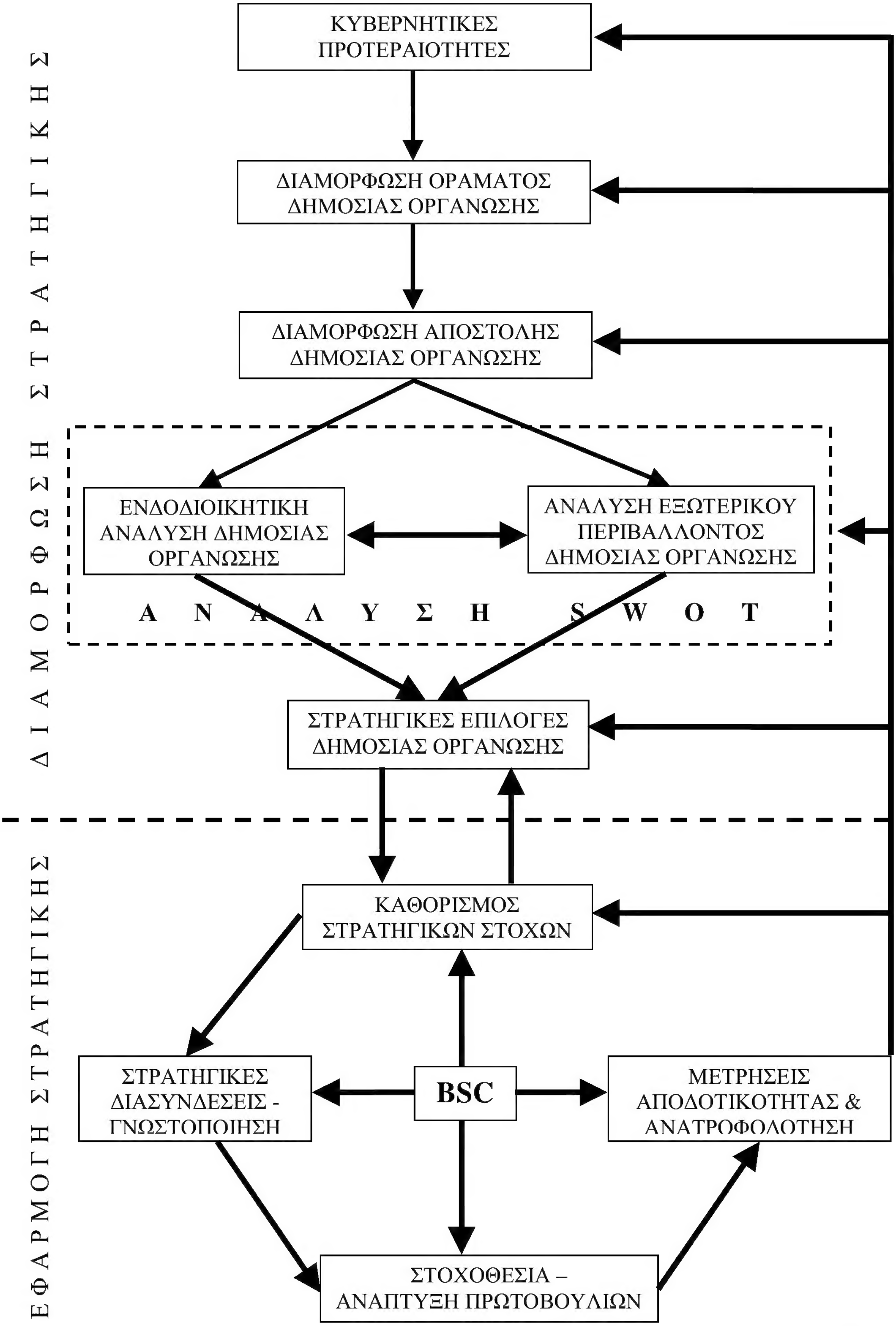
- **Όραμα**: το (ίσως) πραγματοποιήσιμο όνειρο του πως η Δημόσια Οργάνωση επιθυμεί να εξελιχθεί μακροπρόθεσμα (σε χρονικό ορίζοντα 3-5+ έτη).
- **Αποστολή**: ο τελικός λόγος ύπαρξης μιας Δημόσιας Οργάνωσης, συνήθως, μια γραπτή αποτύπωση του οράματός της.
- **Στόχοι**: οι βασικές επιδιώξεις στα διάφορα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα, Υπάλληλοι) των οποίων η εκπλήρωση μέσω ενεργειών-δράσεων συντελεί στην υλοποίηση της Στρατηγικής της.
- **Στρατηγικά Ζητήματα**: τα εγγενή, ενδοδιοικητικά Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Δημόσιας Οργάνωσης σε συνδυασμό με τις Ευκαιρίες και τις Απειλές που διαμορφώνονται στο περιβάλλον δραστηριοποίησής της.
- **Στρατηγική**: έκφραση του τι πρέπει να κάνει μια Δημόσια Οργάνωση, με τη μορφή προγραμμάτων δράσης, προκειμένου από ένα συγκεκριμένο σημείο αναφοράς στο παρόν να φθάσει σε ένα άλλο συγκεκριμένο σημείο αναφοράς στο μέλλον επιτυγχάνοντας τους στόχους της.
- **Δείκτης Μέτρησης**: το ενδεικτικό μέτρο που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του επιπέδου αποτελεσμάτων (εκροής, ποιότητας, αποδοτικότητας, κλπ.) μιας Δημόσιας Οργάνωσης.
- **Τιμή-Στόχος**: επίπεδο αποτελεσμάτων (εκροής, ποιότητας, αποδοτικότητας, κλπ.) που πρέπει να επιτευχθεί.
- **Στρατηγικό Πρόγραμμα**: σύνολο ενεργειών που σχεδιάζονται σε επίπεδο ηγεσίας μιας Δημόσιας Οργάνωσης και με χρονικό ορίζοντα, συνήθως, τρία (3) έως πέντε (5) έτη (βλ. *Σχήμα* 2).
- **Επιχειρησιακό Πρόγραμμα**: σύνολο ενεργειών που υποστηρίζουν την εφαρμογή του Στρατηγικού Προγράμματος. Σχεδιάζονται σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων ή Διευθύνσεων μιας Δημόσιας Οργάνωσης, είναι πολύ πιο συγκεκριμένα σε σχέση με τα αντίστοιχα Στρατηγικά και έχουν χρονικό ορίζοντα ένα (1) έως τρία (3) έτη (βλ. *Σχήμα 2*).

- **Πρόγραμμα Δράσης**: πρωτοβουλίες ή σχέδια που πρέπει να αναληφθούν προκειμένου να επιτευχθούν ένας ή και περισσότεροι από τους Στρατηγικούς Στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης. Εκδηλώνονται ως σύνολο ενεργειών που υποστηρίζουν την εφαρμογή των Στρατηγικών Προγραμμάτων. Σχεδιάζονται σε επίπεδο Διευθύνσεων ή Τμημάτων και έχουν, συνήθως, διάρκεια μέχρι ένα (1) έτος (βλ. *Σχήμα 2*).
- **Στρατηγική Διοίκηση**: το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζει την μακροχρόνια απόδοση μιας Δημόσιας Οργάνωσης. Περιλαμβάνει Ανάλυση Περιβάλλοντος (Εσωτερικού και Εξωτερικού), Διαμόρφωση Στρατηγικής, Εφαρμογή Στρατηγικής και Αξιολόγηση.

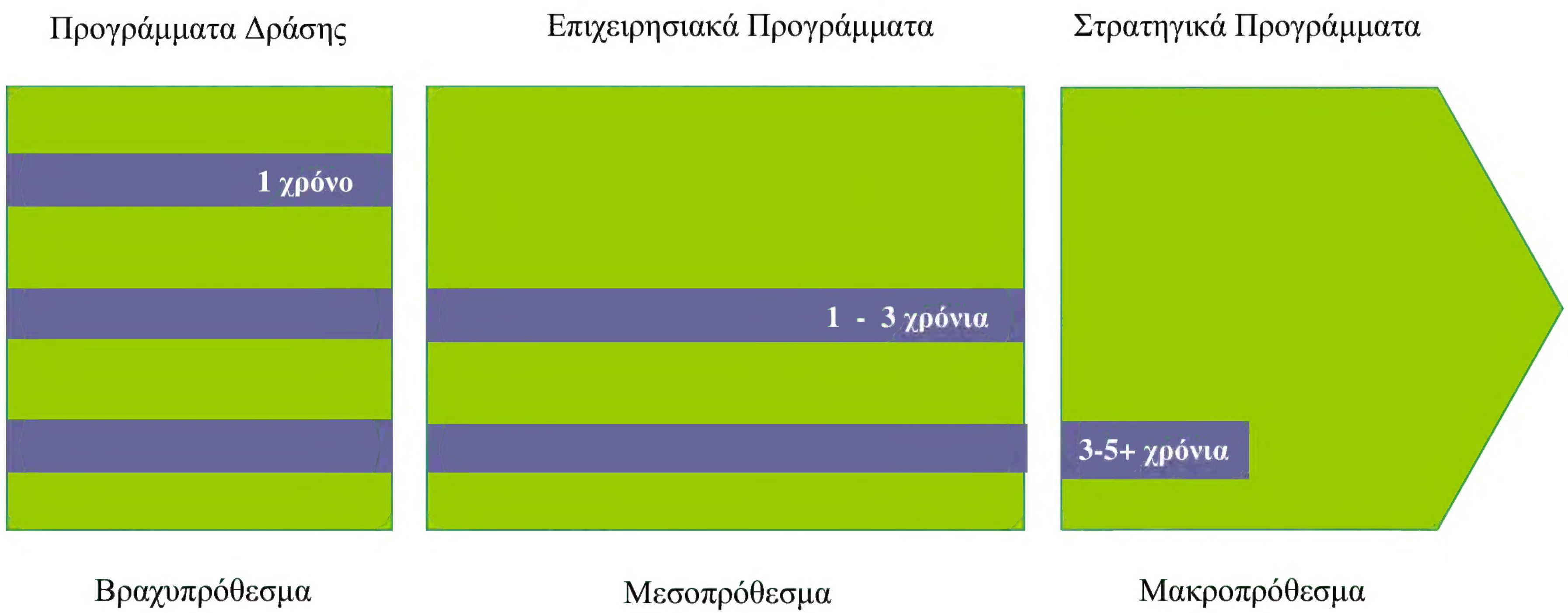
III. Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης

Σύμφωνα με το άρθρο 3, παρ. 1 του ν. 3230/2004, οι προτεραιότητες πολιτικής παρέμβασης στους τομείς πολιτικής που έχουν επιλεγεί από το Υπουργικό Συμβούλιο, εξειδικεύονται με ευθύνη κάθε Υπουργού (ή οργάνου διοίκησης) στο πεδίο των αρμοδιοτήτων του στο πλαίσιο σχεδίασης και ανάπτυξης ενός συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης που αναφέρεται σε όλο το φάσμα αυτών.

Το προτεινόμενο πρότυπο ανάπτυξης συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης αποτυπώνεται στο σχήμα της επόμενης σελίδας, με κύριο χαρακτηριστικό τη διαδραστική επικοινωνία μεταξύ των επί μέρους βημάτων:



ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ΕΝΔΟΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ - ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ
BSC
ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ & ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ
ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ – ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



Σχήμα 2: Στρατηγικά-Επιχειρησιακά-Προγράμματα Δράσης

Α. Διαμόρφωση Στρατηγικής

1. Όραμα Δημόσιας Οργάνωσης

Όραμα είναι ένα σύνολο ιδανικών και πεποιθήσεων που αφορούν στο σκοπό και στις αξίες της Δημόσιας Οργάνωσης προσδιορίζοντας, έτσι, την μελλοντική κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί η οργάνωση. Είναι μια έννοια προσανατολισμού σε σχέση με το τι προσπαθεί να πετύχει η Δημόσια Οργάνωση αλλά και που επιδιώκει να φτάσει σε χρονικό ορίζοντα τριών (3) έως πέντε (5) ετών ή και παραπάνω. Το όραμα αποτελεί σημαντικό παράγοντα συνεχούς ενεργοποίησης του συνόλου της Οργάνωσης της οποίας τη μελλοντική δομή και λειτουργία καθορίζει. Ταυτόχρονα:

- Εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους
- Δίνει το γενικό επιχειρησιακό προσανατολισμό
- Λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο οι μονάδες ταυτίζονται με τους στρατηγικούς στόχους
- Διευκολύνει τη "μετάφραση" των στρατηγικών στόχων σε καθημερινές, λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες

Για να χαρακτηριστεί το όραμα ***αποτελεσματικό*** θα πρέπει να πληροί τις προϋποθέσεις που παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας Ι: Προϋποθέσεις Αποτελεσματικού Οράματος

Εύκολα μεταδόσιμο και κοινοποιήσιμο (σε όλα τα επίπεδα της Οργάνωσης)	✓
Κατανοητό, περιεκτικό και επικεντρωμένο	✓
Ικανό να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους εργαζομένους	✓
Επιθυμητό (από όλους τους μετόχους)	✓
Μετρήσιμο και εφικτό	✓
Ευέλικτο (στην εφαρμογή του) ***και χρονικά προσδιορισμένο***	✓

2. Αποστολή της Δημόσιας Οργάνωσης

Η *Αποστολή* προσδιορίζει τον κύριο σκοπό λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, τον υπέρτατο λόγο ύπαρξής της όπως αυτός προκύπτει από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Η Αποστολή αποσαφηνίζει το κύριο έργο της Δημόσιας Οργάνωσης και το μεταφέρει σε όλους τους μετόχους της, ιδίως δε στους υπαλλήλους της. Συνηθέστατα, η Αποστολή αποτελεί τη γραπτή διατύπωση του Οράματος της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Ωστόσο, είναι σαφές ότι συχνά η ύπαρξη κάθε Δημόσιας Οργάνωσης απαντά σε ανάγκες που είχαν αναγνωριστεί πολλά χρόνια πριν και με βάση διαφορετική κοινωνική πραγματικότητα˙ ακόμα κι αν, πολλές φορές, η φύση των προβλημάτων που η Δημόσια Οργάνωση καλείται να επιλύσει παραμένει

αναλλοίωτη στην πάροδο του χρόνου, αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός ότι ο τρόπος δράσης έχει διαφοροποιηθεί, κυρίως, λόγω της εισδοχής νέων τεχνολογιών στην καθημερινή μας πραγματικότητα. Υπάρχουν, ως εκ τούτου, ποικίλες περιπτώσεις που οι εξελίξεις επιβάλλουν την επικαιροποίηση ή ακόμα και τη δραστική αλλαγή της Αποστολής ώστε να συμπεριλαμβάνει τις νέες προκλήσεις και ανάγκες που διαμορφώνονται στο παγκοσμιοποιημένο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η Αποστολή μιας Δημόσιας Οργάνωσης για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να **περιγράφεται σε δύο με τρεις προτάσεις** και να πληροί τις ακόλουθες προϋποθέσεις που παρατίθενται με τη μορφή πίνακα:

Πίνακας ΙΙ: Προϋποθέσεις για την επιτυχημένη σύνταξη της Αποστολής μιας Δημόσιας Οργάνωσης

Σαφής και Απλή αλλά όχι Υπεραπλουστευμένη, ώστε να αντανακλά με σαφήνεια το πεδίο πολιτικής στο οποίο δραστηριοποιείται η Δημόσια Οργάνωση και να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος ελλιπούς καθορισμού της πραγματικής αποστολής	✓
Εμπνέει αλλαγές, ώστε να καθίσταται δυνατή η συνεχής βελτίωση της Δημόσιας Οργάνωσης	✓
Μακροπρόθεσμη, ώστε να ισχύει για πολλά χρόνια. Καθώς οι στρατηγικές και τα επιχειρησιακά σχέδια μεταβάλλονται, η Αποστολή θα πρέπει να αποτελεί το θεμέλιο λίθο της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, αποτελώντας τη κοινή βάση που θα εξυπηρετεί τη λήψη μελλοντικών αποφάσεων για το πεδίο δραστηριοποίησής του και τις λειτουργίες που θα έχει.	✓
Επικοινωνιακή, με χρήση απλής γλώσσας και όχι ορολογίας ξένης προς το ευρύ κοινό και το σύνολο του προσωπικού της Δημόσιας Οργάνωσης. Η σαφώς καθορισμένη Αποστολή γνωστοποιείται και μεταδίδεται με περισσότερη ευκολία και επιτυχία όχι μόνον στο προσωπικό αλλά και γενικότερα στους μετόχους στα πεδία άσκησης πολιτικής της Δημόσιας Οργάνωσης.	✓

Ειδικότερα, κατά τη διαδικασία καθορισμού της Αποστολής θα πρέπει να δίνονται απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα, απαρίθμηση των οποίων παρατίθεται κατωτέρω, για διευκόλυνση των Υπηρεσιών (βλ. πίνακα ΙΙΙ):

Πίνακας ΙΙΙ

Α/Α	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
1	**Ποιος είναι εν γένει ο λόγος ύπαρξης της Δημόσιας Οργάνωσης;**	
2	**Ποιες είναι οι βασικές ανάγκες/προβλήματα των πολιτών η αντιμετώπιση των οποίων δικαιολογεί τη δημιουργία και λειτουργία της**	

	Δημόσιας Οργάνωσης;	
3	**Αντιμετωπίζονται οι ανάγκες αυτές από τη Δημόσια Οργάνωση;**	
4	**Με ποιους τρόπους θα πρέπει να ανταποκρίνεται η Δημόσια Οργάνωση στις προσδοκίες των πολιτών;**	

Στο τέλος της παρούσας εγκυκλίου επισυνάπτεται Υπόδειγμα Προτύπου Σύνταξης Αποστολής.

3. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας, η πολιτική ηγεσία του Υπουργείου (ή το οικείο όργανο διοίκησης), αναλαμβάνει τη μετατροπή του οράματος της Δημόσιας Οργάνωσης –όπως αυτό έχει ήδη προσδιοριστεί σε προηγούμενο στάδιο- σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων που προσδιορίζουν μεσοπρόθεσμα την επιτυχημένη εφαρμογή δημόσιων πολιτικών με βάση προτεραιότητες που έχουν επιλεγεί από το Υπουργικό Συμβούλιο.

Η προαναφερθείσα διαδικασία υλοποιείται μεθοδολογικά με τη χρήση της Ανάλυσης S.W.O.T. (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό –σε πρώτη φάση- των ***Στρατηγικών Προβληματισμών*** της Δημόσιας Οργάνωσης για να ακολουθήσει –σε δεύτερη φάση- η ανάπτυξη, επί τη βάσει των Στρατηγικών Προβληματισμών, της ***Στρατηγικής*** που ταιριάζει καλύτερα στις επικρατούσες συνθήκες. Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μια τεχνική που παραθέτει και συσχετίζει τα ενδοδιοικητικά ***Δυνατά*** και ***Αδύνατα Σημεία*** μιας Δημόσιας Οργάνωσης απέναντι στις ***Ευκαιρίες*** και στις ***Απειλές*** που διαμορφώνονται στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος δραστηριοποίησης της ως άνω Δημόσιας Οργάνωσης, αποβλέποντας:

1. Στον προσδιορισμό των κύριων ***Στρατηγικών Προβληματισμών*** που η Δημόσια Οργάνωση καλείται να αντιμετωπίσει και
2. Στη διαμόρφωση των κατάλληλων ***Στρατηγικών Επιλογών*** που θα διασφαλίζουν επιτυχή προσέγγιση των ως άνω ***Στρατηγικών Προβληματισμών***.

Στο πλαίσιο της προαναφερθείσας ανάλυσης S.W.O.T. ορίζονται τα κάτωθι:

- ***Δυνατό Σημείο*** θεωρείται ένα ***εσωτερικό*** χαρακτηριστικό που ενδέχεται να αποβεί καθοριστικό στην προσπάθεια βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης και εκπλήρωσης της Αποστολής της.
- ***Αδύνατο Σημείο*** είναι ένα ***εσωτερικό*** χαρακτηριστικό που καθιστά τη Δημόσια Οργάνωση προβληματική και μη επαρκή στην άσκηση δημόσιων πολιτικών του τομέα αρμοδιότητάς της.
- ***Ευκαιρία*** είναι η ***εξωτερική*** (περιβαλλοντική) συνθήκη που προσφέρει σημαντικές βελτιωτικές προοπτικές σε ό,τι αφορά τον τρόπο παροχής δημοσίων υπηρεσιών εκ μέρους της Δημόσιας Οργάνωσης.

- ***Απειλή*** θεωρείται η ***εξωτερική*** περίσταση που δημιουργεί σοβαρό ενδεχόμενο υπονόμευσης της αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης.

Στην πρώτη φάση εφαρμογής της ανάλυσης S.W.O.T., προσδιορίζονται τα ***Δυνατά Σημεία*** και τα ***Αδύνατα Σημεία*** της Δημόσιας Οργάνωσης όπως αυτά προκύπτουν από την ανάλυση του ***εσωτερικού*** περιβάλλοντος της εν λόγω Οργάνωσης, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

- Ηγεσία
- Σαφήνεια Οράματος/Αποστολής
- Αξίες
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Χρηματοδότηση
- Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης
- Οργανωτική Δομή της Δημόσιας Οργάνωσης
- Υλικοτεχνική Υποδομή
- Διατιθέμενοι Πόροι
- Διαδικασίες
- Εσωτερικοί Δίαυλοι Επικοινωνίας
- Συνεργασίες-Δίκτυα με ομάδες συμφερόντων

Εν συνεχεία, προσδιορίζονται οι ***Ευκαιρίες*** και οι ***Απειλές*** ως συνάρτηση παραγόντων που διαμορφώνουν το ***εξωτερικό*** περιβάλλον της Δημόσιας Οργάνωσης, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

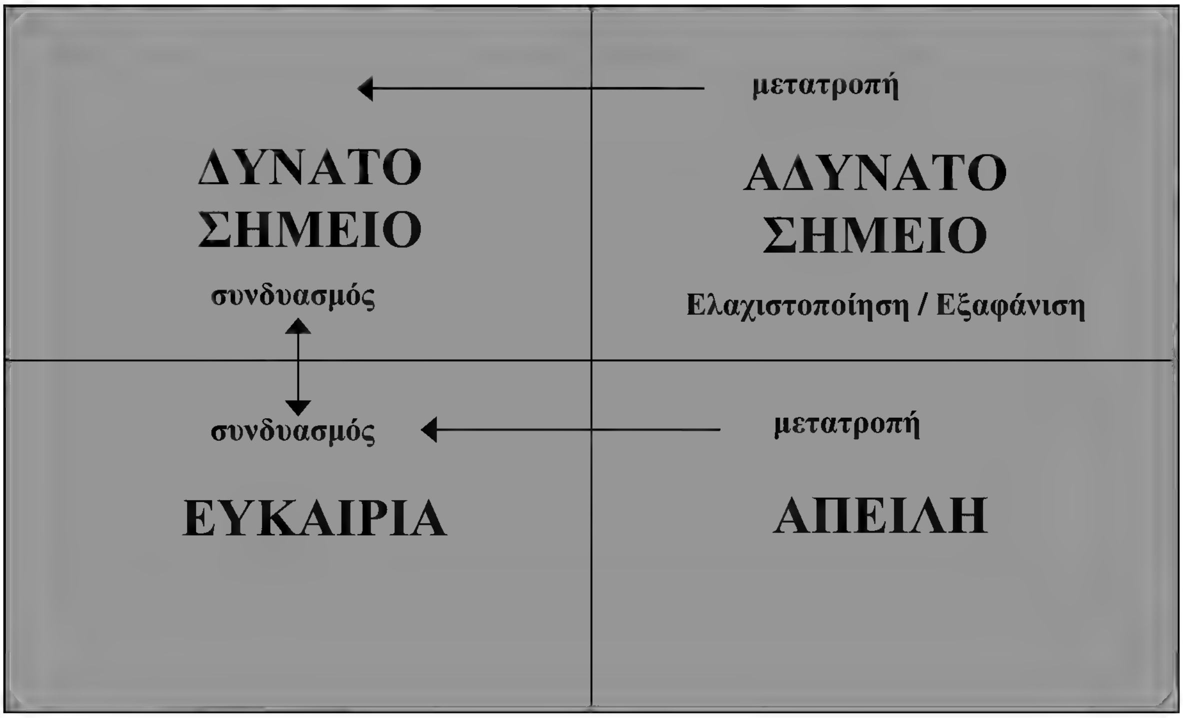
- Χρηματοδοτικά Προγράμματα
- Παγκοσμιοποιημένη Οικονομία
- Τεχνολογικές Εξελίξεις
- Απαιτήσεις-Ανάγκες «Πελατών»
- Δημογραφικές Μεταβολές
- Κοινωνικές Συνθήκες-Τάσεις
- Νομικό Πλαίσιο
- Πολιτικές Συγκυρίες-Πολιτική Βούληση

Για την καταγραφή των ***Δυνατών Σημείων***, ***Αδύνατων Σημείων***, ***Ευκαιριών*** και ***Απειλών*** που έχουν προσδιορισθεί, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο πίνακας του παραρτήματος με τίτλο «Υπόδειγμα Πίνακα Καταγραφής Στοιχείων Ανάλυσης S.W.O.T.».

Με την ολοκλήρωση της ως άνω ανάλυσης, κάθε ένα εκ των ***Δυνατών Σημείων***, ***Αδύνατων Σημείων***, ***Ευκαιριών*** και ***Απειλών*** που έχουν εντοπισθεί αξιολογείται, έτσι ώστε -με γνώμονα τις προτεραιότητες κάθε Δημόσιας Οργάνωσης- να επισημανθούν τα πλέον σημαντικά εξ αυτών. Κατ' αυτόν τον τρόπο προσδιορίζονται οι κυριότεροι ***Στρατηγικοί Προβληματισμοί*** που άπτονται της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης και για την ομαδοποιημένη καταγραφή των οποίων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο επισυναπτόμενος στο παράρτημα πίνακας με τίτλο «Υπόδειγμα Πίνακα Καταγραφής Στρατηγικών Προβληματισμών».

Μετά τον εντοπισμό των κυριότερων ***Στρατηγικών Προβληματισμών*** για τη Δημόσια Οργάνωση, προσδιορίζονται οι βασικοί άξονες-κατηγορίες

Στρατηγικών Επιλογών αυτής, ως συνδυασμός των στοιχείων που προέκυψαν από την ανάλυση S.W.O.T. και σύμφωνα με τα όσα απεικονίζονται στον ακόλουθο πίνακα:



Πιο αναλυτικά, οι βασικές ***Στρατηγικές Επιλογές*** μιας Δημόσιας Οργάνωσης, όπως προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα, μπορούν να διακριθούν σε τρεις (3) κατηγορίες:

→ **Συνδυασμό** Δυνατών Σημείων και Ευκαιριών.
→ **Μετατροπή** Αδύνατων Σημείων σε Δυνατά Σημεία και Απειλών σε Ευκαιρίες.
→ **Ελαχιστοποίηση/Αποφυγή** των περιπτώσεων που η μετατροπή Αδύνατων Σημείων σε Δυνατά Σημεία και Απειλών σε Ευκαιρίες δεν είναι εφικτή.

Με αφετηρία τους ως άνω κατευθυντήριους άξονες, οι βασικές ***Στρατηγικές Επιλογές*** μιας Δημόσιας Οργάνωσης συγκεκριμενοποιούνται ως ακολούθως:

- **Στρατηγικές Δυνατών Σημείων-Ευκαιριών:** χρησιμοποίηση των ***Δυνατών Σημείων*** της Δημόσιας Οργάνωσης προς εκμετάλλευση κάποιας ***Ευκαιρίας*** μέσω διαμορφούμενων *συνδυασμών/συνεργειών*
- **Στρατηγικές Δυνατών Σημείων-Απειλών:** χρησιμοποίηση των ***Δυνατών Σημείων*** της Δημόσιας Οργάνωσης με στόχο τον *περιορισμό/εξάλειψη* κάποιας ***Απειλής***
- **Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων-Ευκαιριών:** *μετατροπή-βελτίωση* ***Αδύνατων Σημείων*** μέσα από την αξιοποίηση κάποιας ***Ευκαιρίας***
- **Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων-Απειλών:** *περιορισμός/εξάλειψη* ***Αδύνατων Σημείων*** υπό το πρίσμα ρεαλιστικών ***Απειλών***

Σχηματικά, οι προαναφερθείσες Στρατηγικές Επιλογές αποδίδονται στον ακόλουθο πίνακα:

	Δυνατά Σημεία	**Αδύνατα Σημεία**
Ευκαιρίες	**Στρατηγικές Δυνατών Σημείων-Ευκαιριών**	**Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων-Ευκαιριών**
Απειλές	**Στρατηγικές Δυνατών Σημείων-Απειλών**	**Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων-Απειλών**

* Τι μπορούμε να κάνουμε για να αξιοποιήσουμε-ενδυναμώσουμε το...........................Δυνατό Σημείο;
* Τι μπορούμε να κάνουμε για να βελτιώσουμε-αντιπαρέλθουμε το...........................Αδύνατο Σημείο;
* Τι μπορούμε να κάνουμε για να εκμεταλλευθούμε την........................Ευκαιρία;
* Τι μπορούμε να κάνουμε για να ελαχιστοποιήσουμε-εξαφανίσουμε τον........................Κίνδυνο;

Β. Εφαρμογή Στρατηγικής

Η ολοκληρωμένη θεώρηση της Στρατηγικής που εφαρμόζει μια Δημόσια Οργάνωση απαιτεί την υιοθέτηση μιας τεχνικής για την ενδελεχή παρακολούθηση της εφαρμογής της που θα αποτελεί, ταυτόχρονα, τη βάση ενός Στρατηγικού Συστήματος Διοίκησης για τη μετατροπή της Στρατηγικής σε Προγράμματα Δράσης σε όλα τα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης.

1. Κριτήρια Επιλογής Μεθόδου για την Εφαρμογή Στρατηγικής σε Δημόσια Οργάνωση

Η μέθοδος που επιλέχθηκε βασίζεται στην τεχνική **Balanced Scorecard** (Εξισορροπημένη Μέτρηση Απόδοσης), ένα Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης προσανατολισμένο στα Αποτελέσματα, με βασική επιδίωξη τη σύνδεση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων μιας Δημόσιας Οργάνωσης με το Όραμα, την Αποστολή και τη Στρατηγική της μέσω του καθορισμού μετρήσιμων και συναινετικών στόχων. Οι βασικοί λόγοι που οδήγησαν στην υιοθέτηση -με παραλλαγές για τη διασφάλιση της καλύτερης προσαρμογής της στις ανάγκες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης- της εν λόγω τεχνικής είναι:

– Η εκτεταμένη επιτυχής εφαρμογή του στο δημόσιο τομέα πολλών χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιταλία, Σκανδιναβικές χώρες)

– Η δυνατότητα δυναμικής και ολιστικής παρακολούθησης και ανατροφοδότησης σε σχέση με τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης με χρήση ενός σχετικά μικρού αριθμού Δεικτών Μέτρησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται η αποφυγή της σύγχυσης που μπορεί να προέλθει είτε από την υπερπληθώρα «δεδομένων» είτε από την έλλειψη συγκεκριμένου προσανατολισμού και επιδιώξεων των Δεικτών Μέτρησης που επιλέχθηκαν.

– Η δυνατότητα διαλειτουργικής επίλυσης προβλημάτων μέσω της σύνδεσης Στρατηγικών, Δεικτών Μέτρησης και αναμενόμενων Αποτελεσμάτων σε διάφορα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης και σε διαφορετικές επιχειρησιακές παραμέτρους (π.χ. Εσωτερικές Διαδικασίες, Οικονομικά κλπ).

– Η εστίαση στη βελτίωση της απόδοσης της Δημόσιας Οργάνωσης καθώς και στην αποσαφήνιση των πεδίων στα οποία η Δημόσια Οργάνωση θα πρέπει να κατευθύνει τις προσπάθειές της (π.χ. καλύτερη και αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων της Δημόσιας Οργάνωσης) μέσω του πλήρους συντονισμού των δραστηριοτήτων της.

– Η θέση σε ισχύ του Ν.3230/2004 που εισάγει στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση τις έννοιες της Διοίκησης μέσω Στόχων και της Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας περιγράφοντας τις διαδικασίες εκείνες που συμβάλλουν στην αντιμετώπιση του ελλείμματος Στρατηγικής Διοίκησης που παρατηρείται στις Δημόσιες Οργανώσεις της χώρας μας και στην –κατ' επέκταση- βελτίωση της άσκησης της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

2. Δομή της Balanced Scorecard

Η τεχνική Balanced Scorecard είναι δομημένη στη βάση της μέτρησης της απόδοσης της Δημόσιας Οργάνωσης υπό τέσσερεις (4) οπτικές γωνίες (βλ. ***Σχήμα 3***):

- **Οπτική Γωνία 1: Πολίτες** (Τι πρέπει να πετύχει η Δημόσια Οργάνωση για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των Πολιτών στους οποίους παρέχει υπηρεσίες;)

- **Οπτική Γωνία 2: Εσωτερικές Διαδικασίες** (Ποιες διαδικασίες πρέπει να βελτιστοποιήσει η Οργάνωση για να ικανοποιήσει τους πολίτες καθώς και τα όργανα διοίκησής της;)

- **Οπτική Γωνία 3: Μάθηση-Συνεχής Βελτίωση** (Πως πρέπει να διατηρείται και να ενισχύεται η ικανότητα της Οργάνωσης για συνεχή βελτίωση και εξέλιξη;)

- **Οπτική Γωνία 4: Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι** (Ποιοι είναι οι οικονομικοί πόροι που έχει στη διάθεσή της η Δημόσια Οργάνωση για να εκπληρώσει την Αποστολή της;)

Η εφαρμογή της εν λόγω τεχνικής περιλαμβάνει τρία (3) στάδια:

I. **Διατύπωση Δήλωσης Προορισμού της Δημόσιας Οργάνωσης**

II. **Προσδιορισμός Στρατηγικών Στόχων ανά Οπτική Γωνία**

III. **Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων**

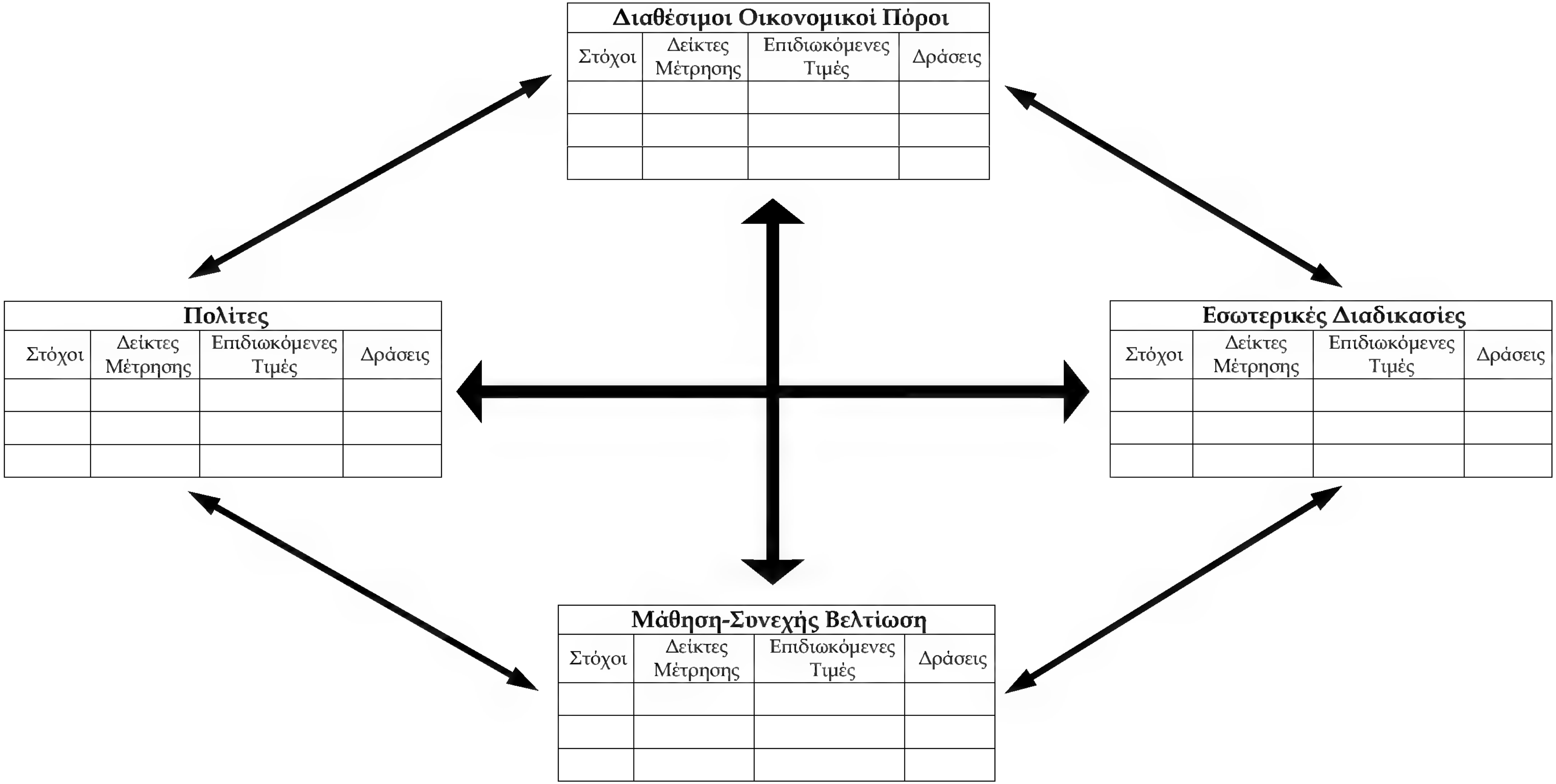
Πιο αναλυτικά:

I. **Διατύπωση Δήλωσης Προορισμού της Δημόσιας Οργάνωσης**: μια σαφής, ξεκάθαρη και λεπτομερής (με χρήση και ποσοτικών όρων όπου αυτό είναι δυνατόν) περιγραφή του τι προσπαθεί να επιτύχει και πως θα έχει εξελιχθεί η Δημόσια Οργάνωση σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο στο μέλλον (συνήθως με χρονικό ορίζοντα 3-5+ έτη). Η *Δήλωση Προορισμού* περιγράφει τη μελλοντική μορφή της Δημόσιας Οργάνωσης σε τέσσερεις (4) κατηγορίες που ταυτίζονται με τις οπτικές γωνίες που αναλύθηκαν ανωτέρω: ***Πολίτες***, ***Εσωτερικές Διαδικασίες***, ***Μάθηση-Συνεχή Βελτίωση*** και ***Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι***.

Τονίζεται ότι η διατύπωση Δήλωσης Προορισμού διασφαλίζει την ορθολογική λήψη αποφάσεων σε ό,τι αφορά τις δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης αφού προϋποθέτει, ως συστατικό στοιχείο της, την ύπαρξη συναίνεσης και κοινής θεώρησης τουλάχιστον σε επίπεδο στρατηγικών προθέσεων.

II. **Προσδιορισμός Στρατηγικών Στόχων ανά Οπτική Γωνία**: επιλογή των πιο σημαντικών-κομβικών δραστηριοτήτων (και των συνδεόμενων με αυτές αποτελεσμάτων), η εστίαση στη βραχυπρόθεσμη εφαρμογή των οποίων εξασφαλίζει ότι η Δημόσια Οργάνωση επιτυγχάνει τους μεσο-μακροπρόθεσμους στόχους της, όπως αυτοί προδιαγράφηκαν στη Δήλωση Προορισμού. Οι Στρατηγικοί Στόχοι που επιλέγονται κατανέμονται σε τέσσερεις (4) Οπτικές Γωνίες: ***Πολίτες***, ***Εσωτερικές Διαδικασίες***, ***Μάθηση-Συνεχή Βελτίωση*** και ***Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι***.

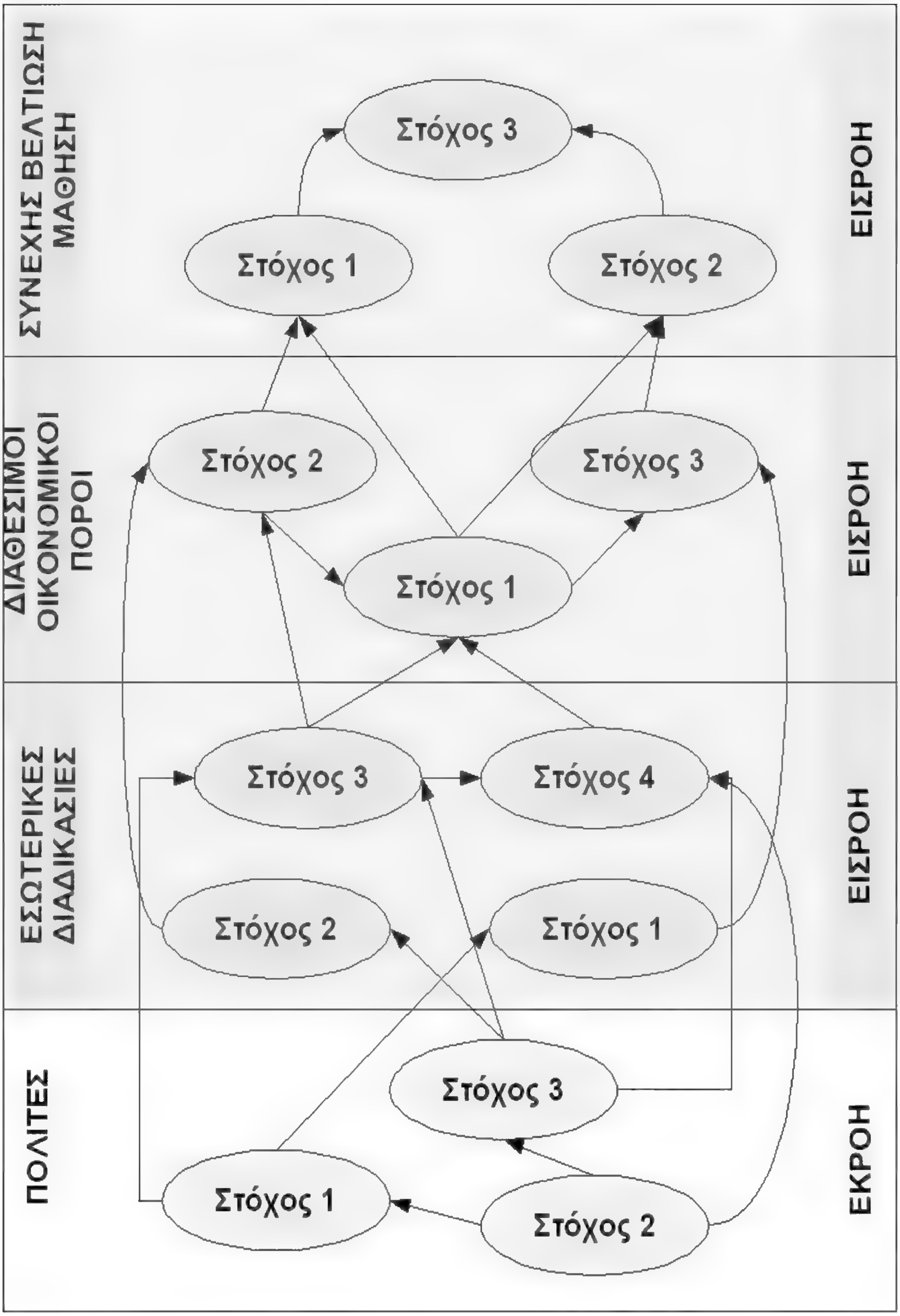
Οι *Στρατηγικοί Στόχοι* απαντούν στην ερώτηση τι θέλουμε να πετύχουμε σε χρονικό ορίζοντα τριών (3) έως πέντε (5) ετών ή και παραπάνω. Αποτελούν τον κατευθυντήριο άξονα για την εξειδίκευση της στρατηγικής της Δημόσιας Οργάνωσης και μέσο για την πλήρη ανάπτυξη των δεικτών μέτρησης απόδοσης. Οι Στρατηγικοί Στόχοι αποτελούν το σημείο αναφοράς βάσει του οποίου αναπτύσσονται και επικεντρώνονται, ανάλογα με το τι πρέπει να επιτευχθεί, οι κύριες δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης, εκφράζοντας, ταυτόχρονα, τα επιθυμητά αποτελέσματα από την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών ή δράσεων. Οι Στρατηγικοί Στόχοι θα πρέπει να ορίζονται με τρόπο που να επιτρέπει την περαιτέρω εξειδίκευση τους σε υλοποιήσιμες και αξιολογήσιμες στρατηγικές ώστε να καταδεικνύεται κατ΄ αυτόν τον τρόπο και ο βαθμός επίτευξής τους.



Σχήμα 3: Εξισορροπημένη Μέτρηση Απόδοσης Δημόσιας Οργάνωσης (Balanced Scorecard)

III. **Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων**: η σχηματική αναπαράσταση των Στρατηγικών Στόχων της Δημόσιας Οργάνωσης κατανεμημένων στις τέσσερεις Οπτικές Γωνίες (που αναλύθηκαν ανωτέρω) και συνδεδεμένων μεταξύ τους με βέλη που απεικονίζουν τις σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος, όπως στο *Σχήμα 4* της επόμενης σελίδας :

- Η ***Οπτική Γωνία 1: Πολίτες*** περιλαμβάνει Στρατηγικούς Στόχους που εκφράζουν τα επιθυμητά **αποτελέσματα-εκροές** της Δημόσιας Οργάνωσης για την υλοποίηση του οράματός της σε ό,τι αφορά στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του πολίτη.
- Στη συνέχεια, αποτυπώνονται οι σχέσεις που συνδέουν τους ως άνω Στρατηγικούς Στόχους με τους αντίστοιχους Στρατηγικούς Στόχους – θεωρούμενους ως **εισροές**- που αναφέρονται στις κρίσιμες ενδοδιοικητικές δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης (***Οπτική Γωνία 2: Εσωτερικές Διαδικασίες***).
- Ακολούθως, οι τελευταίοι συσχετίζονται με Στρατηγικούς Στόχους – θεωρούμενους ως **εισροές**- για την ανάπτυξη δράσεων σε επίπεδο άυλου κεφαλαίου της Δημόσιας Οργάνωσης (***Οπτική Γωνία 3: Μάθηση-Συνεχής Βελτίωση***) ώστε οι ως άνω διαδικασίες να εξελιχθούν βελτιωτικά.
- Με τη σειρά τους οι τελευταίοι συνδέονται με Στρατηγικούς Στόχους που αφορούν θέματα χρηματοδότησης και κατανομής πόρων (***Οπτική Γωνία 4: Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι***) κι έχουν χαρακτήρα **εισροών** στο πλαίσιο ενός «συστήματος» που αποσκοπεί στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας μέσω των παρεχομένων υπηρεσιών για τον πολίτη.



Σχήμα 4: Υπόδειγμα Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων

IV. **Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης - Καθορισμός Τιμών Στόχευσης**: αναγνωρίζονται και κατασκευάζονται Δείκτες Μέτρησης που παρέχουν τη δυνατότητα στο όργανο διοίκησης να παρακολουθεί την πρόοδο της Δημόσιας Οργάνωσης σε σχέση με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

V. **Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών**: η εφαρμογή Προγραμμάτων -με συγκεκριμένη εναρκτήρια και καταληκτική ημερομηνία- που προσδιορίζουν τις δράσεις που είναι απαραίτητες προκειμένου να υλοποιηθούν οι Στόχοι που έχουν τεθεί από τη Δημόσια Οργάνωση.

VI. **Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση**: η διαδικασία που παρέχει στην ηγεσία (ή στο όργανο διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης) όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με το εφικτό ή μη των υπό εφαρμογή στρατηγικών καθώς και τη δυνατότητα επανακαθορισμού και αναθεώρησης αυτών ανάλογα με τις προκύπτουσες ανάγκες. Με την παρ. 5, άρθρο 6 & παρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 και την με Α.Π.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας, προσδιορίζεται επακριβώς η διαδικασία ανατροφοδότησης μέσω της σύνταξης **Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης** και **Εκθέσεων Αποτελεσμάτων για επί μέρους μετρήσεις/αξιολογήσεις**.

Επισημαίνεται ότι η ανωτέρω περιγραφή αναφέρεται στην ανάπτυξη της μεθόδου Εξισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης για το **σύνολο** της Δημόσιας Οργάνωσης. Ωστόσο, η πολυπλοκότητα των Δημοσίων Οργανώσεων επιβάλλει ανάλογες μεθοδολογικές προσεγγίσεις σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων, Τμημάτων και Ατόμων-Υπαλλήλων, στο πλαίσιο της εφαρμογής του ν.3230/2004 που καθιερώνει το Σύστημα Διοίκησης με Στόχους καθώς και τη Μέτρηση της Αποδοτικότητας και της Αποτελεσματικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Τα απαραίτητα συστατικά στοιχεία για την ανάπτυξη της **Balanced Scorecard** σε κάθε επίπεδο διοίκησης μιας Δημόσιας Οργάνωσης είναι τα ακόλουθα:

- **Γενική Διεύθυνση**:
    1. *Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων* μεταξύ των ετήσιων Στόχων της Γενικής Διεύθυνσης που προέκυψαν από τους ετήσιους Στρατηγικούς Στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης, σύμφωνα με το εδ. β), παρ.1, άρθρο 3 του ν.3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.
    2. *Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης και των αντίστοιχων Τιμών Στόχευσης* – σύμφωνα με την προτεινόμενη μεθοδολογία του άρθρου 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας- για την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση της προόδου επίτευξης των ετήσιων Στόχων της Γενικής Διεύθυνσης.
    3. *Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών* με τη μορφή Προγραμμάτων Δράσης (στο πλαίσιο ευρύτερων Επιχειρησιακών ή Στρατηγικών Προγραμμάτων) συγκεκριμένης εναρκτήριας και καταληκτικής ημερομηνίας, που

συμβάλλουν στην πραγμάτωση των ετήσιων Στόχων της Γενικής Διεύθυνσης.
4. *Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση* σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην παρ. 5, άρθρο 6 & παρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 καθώς και στην με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

- **Διεύθυνση**:
  1. *Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων* μεταξύ των ετήσιων Στόχων της Διεύθυνσης -όπως έχουν προσδιοριστεί από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης- σύμφωνα με τους ετήσιους Στρατηγικούς Στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης (εδ. β, παρ.1, άρθρο 3 του ν.3230/2004 και η με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005).
  2. *Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης και των αντίστοιχων Τιμών Στόχευσης* για την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση της προόδου επίτευξης των ετήσιων Στόχων της Διεύθυνσης.
  3. *Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών* με τη μορφή Προγραμμάτων Δράσης (στο πλαίσιο ευρύτερων Επιχειρησιακών ή Στρατηγικών Προγραμμάτων) συγκεκριμένης εναρκτήριας και καταληκτικής ημερομηνίας, που συμβάλλουν στην πραγμάτωση των ετήσιων Στόχων της Διεύθυνσης.
  4. *Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση* σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην παρ. 5, άρθρο 6 & παρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 καθώς και στην με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

- **Τμήμα**:
  1. *Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων* μεταξύ των ετήσιων Στόχων του Τμήματος όπως αυτοί εξειδικεύτηκαν και επιμερίστηκαν από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης σε συνεργασία με τον Προϊστάμενο του Τμήματος (εδ. β, παρ.1, άρθρο 3 του ν.3230/2004 και ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005).
  2. *Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης και των αντίστοιχων Τιμών Στόχευσης* για την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση της προόδου επίτευξης των ετήσιων Στόχων του Τμήματος σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.
  3. *Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών* με τη μορφή Προγραμμάτων Δράσης συγκεκριμένης εναρκτήριας και καταληκτικής ημερομηνίας, που συμβάλλουν στην πραγμάτωση των ετήσιων Στόχων του Τμήματος.
  4. *Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση* σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην παρ. 5, άρθρο 6 & παρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 καθώς και στην με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

- **Υπάλληλος**:
  1. *Καθορισμός Ετήσιων Ατομικών Στόχων* –από τον Προϊστάμενο του Τμήματος- που συμβάλλουν στην επίτευξη των Στόχων του Τμήματος, σύμφωνα με το εδ. δ), παρ. 1, άρθρο 3 του ν.3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

2. *Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης και των αντίστοιχων Τιμών-Στόχευσης* για την παρακολούθηση της επίτευξης των ετήσιων Ατομικών Στόχων σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.
3. *Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών* με τη μορφή καθημερινών καθηκόντων-ενεργειών, συγκεκριμένης εναρκτήριας και καταληκτικής ημερομηνίας, στο πλαίσιο Προγραμμάτων Δράσης που λαμβάνουν χώρα σε επίπεδο Τμήματος.
4. *Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση* σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην παρ. 5, άρθρο 6 & παρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 καθώς και στην με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

Αναλυτικά, σε ό,τι αφορά τις ως άνω οπτικές γωνίες:

1. **Πολίτες**

Η πολυπλοκότητα της σχέσης μεταξύ του πολίτη και της Δημόσιας Οργάνωσης αποτελεί συστατικό στοιχείο της εν λόγω οπτικής θεώρησης και μπορεί να αναλυθεί σε τέσσερεις (4) διαφορετικές διαστάσεις. Κάθε διάσταση απεικονίζει κι ένα διαφορετικό ρόλο του πολίτη στη σχέση του με τη Δημόσια Οργάνωση:

- → Πολίτης ως Πελάτης: δίνεται έμφαση στην *ανταπόκριση* της Δημόσιας Οργάνωσης στις προσδοκίες των πολιτών και στην παροχή της βέλτιστης ποιότητας υπηρεσιών
- → Πολίτης ως Ιδιοκτήτης: δίνεται έμφαση στην *λογοδοσία* των Δημοσίων Οργανώσεων προς τον φορολογούμενο πολίτη στο πλαίσιο της δέσμευσής τους για προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος και της βέλτιστης χρήσης του δημοσίου χρήματος
- → Πολίτης ως Υποκείμενο Δικαίου: δίνεται έμφαση στην προστασία του πολίτη ως υποκειμένου δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, μέσω της ανάπτυξης δημόσιων πολιτικών πρόληψης και ενημέρωσης, με ιδιαίτερη έμφαση στον έλεγχο της εφαρμογής τους και την ανατροφοδότηση που προκύπτει.
- → Πολίτης ως Συνεργάτης: δίνεται έμφαση στην ενεργό συμμετοχή του πολίτη - είτε σε ατομικό επίπεδο είτε ως μέλος οργανωμένων ομάδων - στην άσκηση των πολιτικών που αναπτύσσει η Δημόσια Οργάνωση.

Για κάθε έναν εκ των ανωτέρω ρόλων του πολίτη, η Δημόσια Οργάνωση ορίζει Στρατηγικούς Στόχους εμπνεόμενους από το όραμά της. Οι ορισθέντες στόχοι δεν πρέπει να είναι μονοδιάστατοι (ο πολίτης ως πελάτης) αλλά να εκτείνονται **ισορροπημένα** σε όλες τις πλευρές που χαρακτηρίζουν τη σχέση του πολίτη με τη Δημόσια Οργάνωση και αναλύθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο.

2. **Εσωτερικές Διαδικασίες**

Μετά τον καθορισμό των στόχων σε σχέση με την Οπτική Γωνία 1 για τους Πολίτες, η Δημόσια Οργάνωση εντοπίζει τις εσωτερικές εκείνες διαδικασίες που πρέπει να βελτιστοποιήσει προκειμένου να παρέχει στο κοινωνικό σύνολο τις προσδοκώμενες υπηρεσίες-αποτελέσματα.

Επισημαίνεται ότι οι στόχοι που καθορίζονται σε σχέση με τις εσωτερικές διαδικασίες, είναι δυνατό να οργανωθούν σε τέσσερεις (4) ομάδες, με βάση τις τέσσερεις (4) διαστάσεις-ρόλους του πολίτη που αναγνωρίστηκαν στην προηγούμενη παράγραφο. Κατ' αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η εστίαση σε εκείνες τις διαδικασίες που είναι κρίσιμες για την παραγωγή αποτελεσμάτων σε κάθε μία εκ των ανωτέρω διαστάσεων της ιδιότητας του πολίτη.

3. **Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι**

Επισημαίνεται ότι στο Δημόσιο Τομέα, οι οικονομικοί πόροι μπορούν να γίνουν αντιληπτοί είτε ως μοχλοί στήριξης της επιτυχούς λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης είτε, αντίθετα, ως περιορισμοί στο πλαίσιο των οποίων η Δημόσια Οργάνωση καλείται να αναπτύξει πολιτικές.

4. **Μάθηση – Συνεχής Βελτίωση**

Η εν λόγω θεώρηση αναφέρεται στη δυνατότητα μιας Δημόσιας Οργάνωσης να εξελίσσεται και να βελτιώνεται συνεχώς, κυρίως μέσω καινοτομιών. Αντιπροσωπεύει τα *άυλα* κεφάλαια της Δημόσιας Οργάνωσης και περιλαμβάνει Στρατηγικούς Στόχους που αναφέρονται σε:

- Ανθρώπινο Κεφάλαιο, κυρίως σε ό,τι σχετίζεται με θέματα εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης των στελεχών της Δημόσιας Οργάνωσης
- Πληροφορίες & Γνώση, όπως αυτές "σωρεύονται" μέσα από τη άσκηση δημόσιων πολιτικών και την εν γένει λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης και αποτελούν αντικείμενο επεξεργασίας και αξιοποίησης (Διοίκηση Γνώσης)
- Οργανωσιακό Κεφάλαιο, ως έκφραση των πρακτικών και των διαδικασιών που η Δημόσια Οργάνωση υιοθετεί και που αναφέρονται στην εκτέλεση καθημερινών διοικητικών λειτουργιών.

3. Παράγοντες Αποτυχίας της τεχνικής Balanced Scorecard

Από τη μελέτη προηγούμενων εφαρμογών της τεχνικής Balanced Scorecard σε Δημόσιες Οργανώσεις άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προέκυψαν τα ακόλουθα σημεία που συνιστούν εν δυνάμει παράγοντες αποτυχίας:

- Η άκριτη εφαρμογή του μοντέλου των τεσσάρων (4) Οπτικών Γωνιών όπως παρουσιάστηκε αρχικά από τους δημιουργούς του R. Kaplan & D. Norton ακόμα και στις περιπτώσεις εκείνες που υπάρχουν βάσιμοι λόγοι για διαφοροποίηση του συγκεκριμένου μοντέλου σε ιδιαίτερες περιπτώσεις Δημοσίων Οργανώσεων.
- Η παράβλεψη των αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των Οπτικών Γωνιών ως αποτέλεσμα της διαδικασίας δημιουργίας Δεικτών Μέτρησης ξεχωριστά για κάθε μία εξ' αυτών.
- Ο καθορισμός υπερβολικά μεγάλου αριθμού Δεικτών Μέτρησης ως αποτέλεσμα της αντιστροφής της ιεραρχικής ροής –«από τη βάση προς την κορυφή» (bottom up) αντί «από την κορυφή προς τη βάση» (top down)- στον τρόπο προσδιορισμού τους.
- Υποτίμηση της δυσκολίας και της πολυπλοκότητας που παρουσιάζει η ανάπτυξη με επιτυχή τρόπο ενός Balanced Scorecard με αποτέλεσμα

ανεπαρκείς πόρους ή έλλειψη ανταπόκρισης των ανώτερων διοικητικών επιπέδων.

- Δυσκολία αντίληψης των συνεπειών από την απροσδόκητη διαφοροποίηση κάποιας από τις πολλαπλά αλληλεπιδρούσες μεταβλητές που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων, λόγω ανεπαρκούς καθορισμού Δεικτών Μέτρησης.

Επισημαίνεται ότι το πρότυπο της τεχνικής Balanced Scorecard που αναλύθηκε ανωτέρω, επ΄ ουδενί δεν είναι περιοριστικό σε ό,τι αφορά τις παραμέτρους που συνυπολογίζει για να εξασφαλίσει την ισορροπημένη αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης (π.χ. Πολίτες, Εσωτερικές Διαδικασίες κλπ.), τα επίπεδα διοίκησης στα οποία μπορεί να εφαρμοστεί (Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις ή Τμήματα) ή το βέλτιστο αριθμό Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας. Η κάθε Δημόσια Οργάνωση, αξιολογώντας τις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις της, μπορεί να διαφοροποιήσει τις Οπτικές Γωνίες που αναλύθηκαν ανωτέρω τόσο ως προς τον αριθμό όσο και ως προς το περιεχόμενο τους. Κατ΄ ανάλογο τρόπο, μπορεί να εκτιμήσει την ποσότητα και την κατανομή των Δεικτών Μέτρησης που θεωρεί ως απαραίτητους για την πληρέστερη ενημέρωση σε σχέση με τις δράσεις της Δημόσιας Οργάνωσης αλλά και το σκόπιμο ή μη της εφαρμογής της τεχνικής σε κάποιες από τις Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις ή Τμήματα που απαρτίζουν τη Δημόσια Οργάνωση.

Τονίζεται, ωστόσο, ότι -σύμφωνα με τα προκύπτοντα από τη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική- πλέον αξιόπιστη λειτουργικά θεωρείται η εφαρμογή του εμπειρικού κανόνα «4 έως 5»: τέσσερεις (4) έως πέντε (5) Οπτικές Γωνίες με τέσσερεις (4) έως πέντε (5) Δείκτες Μέτρησης για κάθε μια εξ αυτών, συνολικά, δηλαδή, είκοσι (20) με είκοσι πέντε (25) Δείκτες Μέτρησης για κάθε Balanced Scorecard, αριθμός που διασφαλίζει την ευχερή διαχείριση της πληροφόρησης που προέρχεται από τα διάφορα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης.

<u>IV. Γενικές Οδηγίες</u>

Με αφορμή ερωτήματα που έχουν περιέλθει στην Υπηρεσία μας, σας γνωρίζουμε ότι ***<u>είναι δυνατή η πιλοτική εφαρμογή των διατάξεων του ν. 3230/2004</u>*** που αφορούν στην καθιέρωση ***Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων*** καθώς και στη χρησιμοποίηση των ***Δεικτών Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας της Διοίκησης.*** Η διαδικασία που θα ακολουθηθεί είναι αυτή που προβλέπεται από τις σχετικές διατάξεις του ως άνω νόμου και διευκρινίζεται στις σχετικές εγκυκλίους της Υπηρεσίας μας, με τη διαφορά ότι η όλη διαδικασία είναι δυνατόν να μην επεκτείνεται στο σύνολο μιας Δημόσιας Οργάνωσης αλλά να αφορά μόνο συγκεκριμένες οργανικές μονάδες αυτής (π.χ. σε επίπεδο είτε μιας ή περισσοτέρων Γενικών Διευθύνσεων, είτε σε επίπεδο συγκεκριμένων Διευθύνσεων).

Επισημαίνεται, επίσης, ότι η **<u>μη άμεση</u>** εφαρμογή των προβλεπόμενων από την παρούσα εγκύκλιο καθώς και ο **<u>μη καθορισμός</u>** δεικτών μέτρησης **<u>δεν</u>** αναιρεί την υποχρέωση των Δημοσίων Οργανώσεων για έκδοση και εφαρμογή Απόφασης Στοχοθεσίας (βλ. σχετική εγκύκλιο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005).

Με βάση τα ανωτέρω, παρακαλούμε να προβείτε στις απαραίτητες ενέργειες για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις, όπως προβλέπεται από τα άρθρα 1-9 του ν. 3230/2004. Υπενθυμίζεται ότι, σύμφωνα

με το άρθρο 3, παρ. 3, εδ. 3 του ν. 3230/2004, οι στόχοι κάθε Δημόσιας Οργάνωσης για το επόμενο έτος καθορίζονται κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο ενώ η απόφαση Στοχοθεσίας εκδίδεται από το αρμόδιο όργανο διοίκησης το αργότερο μέχρι 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους.

Η παρούσα εγκύκλιος (σε μορφή αρχείου Acrobat Reader.pdf) βρίσκεται στο διαδικτυακό τόπο της Υπηρεσίας μας www.gspa.gr, στη διαδρομή *Δημόσια Διοίκηση/ Εκσυγχρονισμός/ Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας/ Σύστημα Στοχοθεσίας*. Για διευκρινίσεις επί του περιεχομένου της εγκυκλίου, οι ενδιαφερόμενες Υπηρεσίες θα απευθύνονται στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Οι Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των Υπουργείων, Γενικών και Ειδικών Γραμματειών, Περιφερειών, σε συνεργασία με τις Διευθύνσεις/ Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας, όπου υφίστανται, παρακαλούνται να κοινοποιήσουν την παρούσα εγκύκλιο στις Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των φορέων που εποπτεύουν καθώς επίσης, η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας Ο.Τ.Α. του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. στους Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού.

Ο Υπουργός

Προκόπιος Παυλόπουλος

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ

1. Όλα τα Υπουργεία
α) Διευθύνσεις / Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας
β) Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού
2. Όλες τις Γενικές και Ειδικές Γραμματείες
Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού
3. Όλες τις Ανεξάρτητες Αρχές
Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού
4. Όλες τις Περιφέρειες
Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού
5. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.
Διεύθυνση Οργάνωσης & Λειτουργίας Ο.Τ.Α.

ΚΟΙΝ:
1. Γραφείο κ. Πρωθυπουργού
2. Γραφεία κ.κ. Υπουργών, Αναπληρωτών Υπουργών και Υφυπουργών
3. Γραφεία κ.κ. Γενικών και Ειδικών Γραμματέων Υπουργείων και Γενικών Γραμματειών
4. Γραφεία κ.κ. Γενικών Γραμματέων Περιφερειών
5. Γραφεία κ.κ. Νομαρχών
6. Α.Δ.Ε.Δ.Υ.
7. Π.Ο.Ε. Ο.Τ.Α.

Εσωτερική Διανομή :
1. Γραφείο κ. Υπουργού
2. Γραφεία κ.κ. Υφυπουργών
3. Γραφεία κ.κ. Γενικών και Ειδικών Γραμματέων
4. Γραφεία κ.κ. Γενικών Διευθυντών
5. Γραφεία κ.κ. Διευθυντών
6. Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων
7. Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Στοιχείων (προκειμένου να εισαχθεί η παρούσα εγκύκλιος στην ιστοσελίδα της Γ.Γ.Δ.Δ.Η.Δ. στη διαδρομή Δημόσια Διοίκηση / Εκσυγχρονισμός / Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας/ Σύστημα Στοχοθεσίας)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

<u>ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ</u>

Υπάρχουμε για να (κύριος σκοπός, ανάγκη εξυπηρέτησης ή επίλυσης προβλήματος)..

Για τους (κύριοι αποδέκτες υπηρεσιών)..

Με στόχο (κύριες υπηρεσίες που παρέχονται)...

Ώστε να επιτυγχάνονται (μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που μεταφράζονται σε επιτυχή λειτουργία του Φορέα)..

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΙΝΑΚΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
ΗΓΕΣΙΑ				
ΟΡΑΜΑ/ΑΠΟΣΤΟΛΗ				
ΑΞΙΕΣ				
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ				
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ				
ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ				
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ				
ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ				
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΙ ΠΟΡΟΙ				
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ				
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΔΙΑΥΛΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ				
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ				
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ				
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ				
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ				
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ-ΑΝΑΓΚΕΣ "ΠΕΛΑΤΩΝ"				
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ				
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ-ΤΑΣΕΙΣ				
ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ				
ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΣΥΓΚΥΡΙΕΣ-ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΒΟΥΛΗΣΗ				

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΙΝΑΚΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΩΝ

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	**ΑΠΕΙΛΕΣ**